

0-794025

На правах рукописи

Н. Н. Глухова

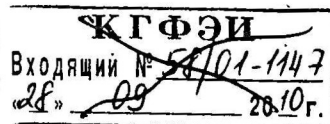
Глухова Надежда Николаевна

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРОМЫШЛЕННОМ
ПРЕДПРИЯТИИ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексными: промышленность)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Саратов - 2010



Диссертационная работа выполнена в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Саратовский государственный социально-экономический университет».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Яшин Николай Сергеевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор,
Гуськова Надежда Дмитриевна

кандидат экономических наук, доцент
Попченко Елена Леонидовна

Ведущая организация: Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Волгоградский государственный университет»

Защита состоится 19 октября 2010 г. в 13.00 часов на заседании диссертационного совета Д.212.241.02 при Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Саратовский государственный социально-экономический университет» по адресу: 410003, Саратов, ул. Радищева, д. 89, ауд. 843.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Саратовский государственный социально-экономический университет».

Сведения о защите и автореферат размещены на официальном сайте ГОУ ВПО «Саратовский государственный социально-экономический университет» [http: www.seun.ru](http://www.seun.ru).

Автореферат разослан «16» сентября 2010 г.

**Ученый секретарь
диссертационного совета
д.э.н., профессор**



НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000715152

Яшин Н. С.

Актуальность темы исследования.

Управление промышленным предприятием в современных условиях требует комплексного решения многочисленных проблем, обусловленных как внешними, так и внутренними факторами. Актуальность системы контроллинга обусловлена тем, что её внедрение отвечает задачам национальной политики в области качества управления, которая направлена на создание эффективного механизма для достижения конкурентоспособности отечественной продукции, как на внутреннем, так и внешнем рынках, что обеспечивает устойчивость развития российской экономики и ее интеграции в мировое экономическое пространство. В связи с этим создание эффективной системы контроллинга становится мощным фактором конкурентного преимущества, фактором выживания.

Анализ исторического развития идеи и концепции контроллинга показывает и свидетельствует о повышении роли данного феномена в процессе управления, что обусловлено его важнейшим качеством - гибкостью к изменениям внешней среды и условий хозяйствования, а также постепенным совершенствованием системы менеджмента.

Создание нетрадиционных систем формирования информации о результатах деятельности предприятия, применение новых подходов к управлению им, повышение ценности полученной информации для анализа и прогноза является в настоящее время одним из наиболее актуальных проблем, решить которую можно только при внедрении в практику промышленного предприятия эффективного инструмента планирования. Одним из таких инструментов является контроллинг, представляющих собой систему управления будущим для обеспечения длительного существования предприятия и ее структурных единиц.

Вышеизложенное свидетельствует об актуальности проведения исследования отечественного и зарубежного опыта в области системы контроллинга, а также анализа теоретических и методологических разработок в этом направлении.

Степень разработанности проблемы.

В отечественной науке контроллинг как рыночный ресурс исследовали: Данилочкина Н.Г., Ивашкевич В.Б., Оленев Н.И., Примаков А.Г., Карминский А.М., Карпова Т.П., Колесников С.Н., Купчина Л.И., Лыскин Е.А., Минаев Э.С., Нестеров В.А., Важнов А.И., Уткин Э.А., Носов В.Н., Мельник М.В., Федотова М.А., Фалько С.Г., и др. Кроме того, ряд зарубежных исследователей посвятили свои труды категории контроллинга, анализу теории и практики применения: Майк Дж., Рай Дж., Доусон Р., Майстер Д., Жерарден Л., Калверт М., Кэмбел Д., Стоухаус Дж., Хьюстон Б., Майер Э., Майлз Д., Манн Р., Пич Г., Шерм Э., Робсон М., Уллах Ф., Финкельштейн С., Тейл Г., Фольмут Х.И., Хан Д., Штиглер Х., и др.

Тем не менее, исследования, проведенные рядом авторов, не достаточно характеризуют особенность контроллинга в качестве перспективного

инструмента управления современным предприятием, что выражается, в частности, в недостаточной разработанности инструментария и методологии реализации системы контроллинга в системе менеджмента промышленных предприятий.

Цель и задачи исследования.

Цель диссертационного исследования заключается в анализе и разработке практических рекомендаций по совершенствованию системы менеджмента промышленного предприятия на основе методики и принципов контроллинга.

Исходя из обозначенной цели исследования, в диссертации поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотреть основные предпосылки развития и причины появления системы контроллинга на промышленных предприятиях,
- проанализировать эволюцию взглядов на определение понятия и сущности контроллинга,
- исследовать функции, выполняемые системой контроллинга на промышленных предприятиях,
- рассмотреть элементы и основное содержание системы контроллинга,
- проанализировать факторы, влияющие на формирование системы контроллинга на промышленных предприятиях,
- исследовать особенности, преимущества и недостатки формирования и реализации службы контроллинга на средних и крупных промышленных предприятиях,
- определить алгоритм и организационно-экономическое обеспечение внедрения интегрированной системы контроллинга в практику промышленных предприятий,
- предложить систему оценки эффективности применения интеграционной системы контроллинга.

Объектом данного исследования являются средние и крупные промышленные предприятия, на которых реализуется концепция контроллинга.

Предметом исследования выступают организационно – экономические отношения, возникающие в процессе внедрения и применения системы контроллинга на предприятиях, что обусловлено актуальностью использования концепции контроллинга в системе менеджмента современных промышленных предприятий.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили научные работы отечественных и зарубежных авторов в области методов управления деятельностью предприятий на основе принципов контроллинга.

В ходе исследования применялись системный, функциональный структурный и финансовый анализы, дедуктивный метод и метод экспертных оценок.

Информационную базу диссертационного исследования составили отчетность и документы промышленных предприятий, специализированные справочники и ресурсы сети Internet.

В рамках специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)» выдвигаются следующие выводы и предложения, полученные соискателем и обладающие признаками существенной *научной новизны и полезности*:

- Уточнено понятие «контроллинг», в соответствии с которым, контроллинг можно определить как непрерывный процесс, включающий в себя планирование, координацию, интеграцию, анализ и оценку деятельности предприятия с последующей коррекцией возникающих отклонений от запланированного уровня и стратегии функционирования предприятия, главной целью которого является поддержание устойчивого положения предприятия и способствование его эффективному развитию в усложняющихся рыночных условиях.

- Выделены основополагающие свойства контроллинга. По мнению автора, контроллингу присущи следующие основные свойства: системность, комплексность, гибкость, централизованность, синергичность, непрерывность, совместность, устойчивость и свойство обратной связи, которые необходимо иметь в виду при реализации системы контроллинга в практику промышленного предприятия для получения максимального эффекта.

- Проанализированы функции контроллинга и обосновано выделение превентивной функции контроллинга, суть которой заключается в своевременном предупреждении и сигнализировании о возникших (возникающих) отклонениях от запланированного уровня в процессе управления, которые могут повлечь неблагоприятные для предприятия и его дальнейшего развития последствия.

- Предложен ситуационный вид контроллинга, характерной чертой которого является изменение системы управления под воздействием внутренних и внешних условий существования промышленного предприятия, обусловленное стремлением руководства построить и сформировать систему управления таким образом, чтобы достичь наибольшего экономического эффекта при минимальных затратах. Отличительной особенностью ситуационного контроллинга является тот факт, что он позиционируется преимущественно как некий симбиоз оперативного и стратегического контроллинга, соответственно, предполагающий точечное (ситуационное) использование инструментов оперативного и стратегического контроллинга. Ситуационный контроллинг направлен, главным образом, на обеспечение долгосрочного существования промышленного предприятия посредством незамедлительной корректировке исходного состояния системы в случае обнаружения отклонений от выбранного курса (элемент оперативного контроллинга) и реализация потенциальных возможностей предприятия, выявление рисков (элемент стратегического контроллинга).

- Обоснован алгоритм внедрения интегрированной системы контроллинга. Аргументировано выделение в процессе внедрения системы контроллинга в практику промышленного предприятия, автономного этапа - подготовка, обучение и переподготовка персонала предприятия.

- Предложена интегрированная система СМК-СК (система менеджмента качества – оперативного контроллинга), позволяющая комплексно решать внутренние задачи (увеличение доли чистой прибыли, оптимизация производственного процесса, организация рационального управления предприятием, использование перспективных методов управления, внедрение передовых концепции в практику промышленного предприятия, сокращение издержек производства и тому подобное), так и внешние (повышение конкурентоспособности, увеличение доли на рынке (внутреннем, внешнем), расширение клиентской базы, увеличение инвестиционной привлекательности).

- Представлена комплексная система оценки эффективности интегрированной системы контроллинга, предполагающей системный подход, включающий применение критериев оценки деятельности службы контроллинга и использования Диаграммы соответствия планам, далее на основании полученных графических материалов служба контроллинга составляет сводную диаграмму – Тотальный график соответствия.

Практическая и теоретическая значимость.

Теоретическая значимость заключается в рассмотрении контроллинга как непрерывного процесса, включающего в себя планирование, координацию, анализ и оценку деятельности предприятия с последующей коррекцией возникающих отклонений от запланированного плана и стратегии функционирования промышленного предприятия, а также в выделении превентивной функции контроллинга.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что основные выводы и предложения, сформулированные в диссертации, позволяют обеспечить эффективное функционирование предприятия в целом за счет рационального построения системы контроллинга.

Апробация результатов исследования. Основные выводы и результаты данного диссертационного исследования докладывались автором на межрегиональных, межвузовских, всероссийских и международных научно-практических конференциях, что отражено в тезисах докладов и статьях.

Публикации. Основные положения диссертации изложены в 23 публикациях общим объемом 33 п. л. (личный вклад соискателя – 10 п.л., в т.ч. 3 публикации в рекомендованных ВАК изданиях – 1,5 п.л.; 2 главы в коллективной монографии – 1,6 п.л.).

Структура и состав диссертационной работы определяется логикой исследования и отражает поставленные цели и решаемые задачи. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. Общий объем машинописного текста составляет 219 страниц, в том числе 20 таблиц, 11 схем, 20 рисунков, 4 формулы. Объем приложений составляет 10 страниц. Количество используемых источников – 135 наименований.

II. ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ВЫВОДЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

В диссертации раскрыта сущность и обоснована роль системы контроллинга на промышленном предприятии.

В данном исследовании для детального понимания сущности контроллинга, его роли в осуществлении деятельности современного промышленного предприятия и перспектив развития концепций системы контроллинга, был проведен мониторинг развития идеи, технологий и философии контроллинга.

В настоящий момент времени среди причин, вызвавших необходимость появления на современных предприятиях такого явления, как контроллинг, выделены следующие:

- смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;
- необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;
- повышение нестабильности внешней среды, что выдвигает адаптационные требования к системе управления предприятием;
- необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избеганию кризисных ситуаций;
- увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия;
- усложнение систем управления предприятием, что требует специфического механизма координации внутри системы управления;
- информационный бум при недостатке релевантной (существенной, значимой) информации, что требует построения специальной системы информационного обеспечения управления;
- общекультурное стремление к синтезу, интеграции различных областей знания и человеческой деятельности.

Совокупность определения и подходов к понятию «контроллинг» позволяет сделать вывод, что единого понимания значения термина «контроллинг» среди экспертов нет. Единство существует только в том, что отождествлять контроллинг с контролированием нельзя (англоязычный глагол «to control» переводится не только как «контролировать», но и как «управлять», «регулировать»). Расхождения касаются того, насколько широко следует трактовать этот термин.

Автор солидарен с учеными, рассматривающими контроллинг в призме системного и процессного подхода. Более того, следует отметить, что сама концепция контроллинга обеспечивает как системный, так и процессный подход к реализации различных прогрессивных методов управления (в том числе TQM) и их синтез в единую (систему) технологию управления предприятием. Не опровергая другие позиции, считает их недостаточно точными и раскрывающими только один аспект, а не всю сущность и содержание системы контроллинга на промышленном предприятии, поскольку контроллинг носит сложный многокомпонентный характер и охватывает всю систему управления промышленным предприятием.

Дано авторское определение контроллинга. По мнению автора, контроллинг можно определить как непрерывный процесс, включающий в себя планирование, координацию, интеграцию, анализ и оценку деятельности предприятия с последующей коррекцией возникающих отклонений от

запланированного уровня и стратегии функционирования предприятия, главной целью которого является поддержание устойчивого положения предприятия и способствование его эффективному развитию в усложняющихся рыночных условиях. Такой подход, на наш взгляд, способствует более четкому пониманию сущности системы контроллинга, создает предпосылки для ее более качественной реализации и функционирования на промышленных предприятиях.

Анализ исторического развития идеи и концепции контроллинга позволил сделать вывод о повышении роли данного феномена в процессе управления, что обусловлено его важнейшим качеством - гибкостью к изменениям внешней среды и условий хозяйствования, а также постепенным совершенствованием системы менеджмента.

В работе рассмотрены и проанализированы основные функции, выполняемые контроллингом на промышленном предприятии, среди которых управляющая функция, координирующая, сервисная, функция адаптации и функция планирования.

Автором выделена превентивная функция контроллинга, как отдельная и весьма значимая. Суть её заключается в своевременном предупреждении и сигнализировании о возникших (возникающих) отклонениях от запланированного плана в системе управления и функционирования, которые могут повлечь неблагоприятные для предприятия и его дальнейшего его последствия.

В диссертации исследованы и выявлены особенности систем контроллинга на средних и крупных промышленных предприятиях.

В работе проанализированы тенденции развития и использования методов контроллинга при управлении промышленным предприятием; установлены основные задачи контроллинга, рассмотрены факторы, влияющие на развитие системы контроллинга на исследуемых предприятиях.

Также выделены и обоснованы свойства системы контроллинга:

- **Централизованность** – свойство системы контроллинга быть руководимой из единого центра (службы контроллинга).

- **Совместимость**. Взаимоприспособляемость и взаимоадаптивности системы контроллинга и системы менеджмента предприятия.

- **Устойчивость**. Повышение эффективности и устойчивости промышленного предприятия происходит в результате того, что концепция контроллинга позволяет сокращать время на принятие управленческого решения, сокращая дублируемые функции. В случае необходимости служба контроллинга может привлекать соответствующих специалистов для решения особых задач.

- **Непрерывность**. Контроллинг как подсистема управления системы менеджмента предприятия предполагает постоянное (непрерывное) применение его инструментов и методов для достижения целей предприятия.

- **Комплексность** – управляющие действия системы контроллинга, включающую совокупность методов и инструментов, а также совокупность

факторов, способствующих развитию системы предприятия, направлены на умножение эффективности системы менеджмента предприятия.

- Синергичность. Данное свойство проявляется в однонаправленности действий системы контроллинга, в интеграции усилий в системе менеджмента промышленного предприятия, которые приводят к умножению эффективности конечного результата.

- Гибкость. Способность системы контроллинга адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды возможность саморегулирования и восстановления устойчивой деятельности предприятия.

- Системность. Система контроллинга как единое целое состоит из комплекса взаимосвязанных элементов, направленных на достижение целей системы менеджмента предприятия.

- Обратная связь, возникающая в процессе осуществления концепции контроллинга, как основополагающее свойство контроллинга, позволяющее оценить и проанализировать эффективность применения тех или иных инструментов в управлении.

Выделенные свойства являются, по мнению автора, значимыми. При реализации концепции контроллинга целесообразно принимать их во внимание для достижения максимального эффекта.

Рассмотрены и проанализированы особенности системы контроллинга на средних и крупных промышленных предприятиях, таких как, ОАО «Храпуновский инструментальный завод» (ОАО «ХИЗ»), ФГУП «Воткинский завод», ОАО «Западно-Сибирский металлургический комбинат (ОАО «ЗСМК»), ОАО «Жаменск-Уральский металлургический завод» (ОАО «КУМЗ), ОАО «Чепецкий механический завод» (ОАО «ЧМЗ») (табл. 1, рис.1).

Анализ системы контроллинга на средних предприятиях показал, что на средних предприятиях служба контроллинга организована без формирования специального подразделения. Недостатком здесь является сложность реализации контроллинга как целенаправленной поддержки руководства предприятия посредством координации деятельности его различных подразделений, поскольку задачи и функции контроллинга распределены между всеми подразделениями соответствующего предприятия, выполняющими руководящие функции. Кроме того, в силу многоступенчатости каналов передачи информации возникает опасность нарушения принципов контроллинга - однозначности и открытости (прозрачности). Выявлено, что на крупных предприятиях в отличие от средних служба контроллинга является автономным подразделением. Общим моментом в организации системы контроллинга на исследуемых предприятиях является ориентация на финансовую политику предприятия. Так, на ОАО «ЗСМК» служба контроллинга позиционируется как концепция управления всей финансово-хозяйственной деятельностью комбината. На ОАО «КУМЗ» системе контроллинга переданы преимущественно финансовые вопросы. В свою очередь, на ОАО «ЧМЗ» контроллинг реализуется как направление экономической работы завода.

Экономические показатели деятельности исследуемых промышленных предприятий

Группа исследуемых предприятий	Рентабельность продукции, (продаж), %			Чистая прибыль, тыс.руб.				Стоимость чистых активов, тыс.руб.			
	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2008	2009
ОАО «ХИЗ»	20,3	25,9	23,6	737 392	782 521	779 638	1 583 638	2 144 111	2 100 983		
ФГУП «Воткинский завод»	24,17	20,27	20,17	576 311	714 489	672 332	3 688 706	3 835 008	3 971 300		
ОАО «КУМЗ»	9,5	15,5	24,4	3 710 529	3 796 644	4 370 860	18 535 775	35 927 186	38 611 524		
ОАО «ЭСМК»	35,17	31,27	32,17	5 762 311	7 141 489	8 165 232	30 688 706	38 635 008	37 711 300		
ОАО «ЧМЗ»	17,9	23,52	23,12	2 595 271	3 101 014	3 030 014	21 964 606	22 581 731	22 784 436		

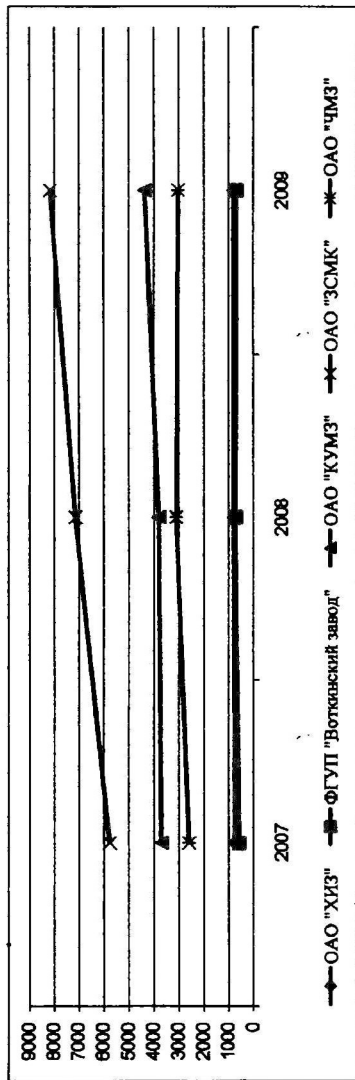


Рис. 1 Динамика чистой прибыли исследуемых предприятий*

(*Источник: ежеквартальные и годовые отчеты предприятий за 2007-2009 гг.)

В работе отмечены преимущества средних предприятий по сравнению с крупными, среди которых относительно небольшая численность сотрудников, более развитые горизонтальные связи внутри команды ключевых специалистов. Поэтому для средних предприятий, как правило, не требуется многоуровневой структуры службы контроллинга. Неоспоримым преимуществом средних предприятий является их низкая удельная капиталоемкость, динамичность, а также способность ускоренно варьировать номенклатуру изделий и ассортимент продукции. Тем не менее, наибольшие возможности для эффективного использования потенциала контроллинга определенно имеются на крупных предприятиях.

Отмечено, что схема внедрения системы контроллинга в практику конкретного предприятия носит гибкий и специфический характер. Исследование и анализ механизма организации системы контроллинга на промышленных предприятиях позволяет говорить и о том, что абсолютно идентичных среди исследуемых предприятий схем построения контроллинга не существует, кроме того, на том или ином предприятии основной акцент сфокусирован на определенных инструментах системы контроллинга, выбранных руководством соответствующего предприятия в силу его специализации и особенности менеджмента. Тем не менее, исследование систем управления, в том числе, систем контроллинга конкретного предприятия, позволило выявить ряд общих моментов (таблица 2).

Таблица 2

Общие моменты	Исследуемые предприятия				
	ОАО «ХИЗ»	ФГУП «В.З.»	ОАО «ЗСМК»	ОАО «КУМЗ»	ОАО «ЧМЗ»
Преимущества	Стремление развиваться на базе инновационных инструментов (в частности, на основе концепции контроллинга)				
	Имеющиеся резервы развития системы контроллинга				
	Устойчивое финансовое положение				
	Мощный производственный потенциал				
	Стабильное положение на рынке				
	Оптимальное расположение				
	Высокий интеллектуальный уровень проектных центров				
	Богатый опыт работы				
	Высокая квалификация специалистов и контроллеров				
	Широкая востребованность производимой продукции				
	Значительная область географии реализации результатов деятельности				
	Качественное оборудование				
	Высокий уровень качества продукции и предоставляемых услуг				
	Возможность расширения производства в несколько раз				
Недостатки	Дублирование некоторыми отделами функции контроллинга (отдел качества)				
	Потребность в совершенствовании системы управления, в частности, системы контроллинга				

Обосновано, что каждое из представленных предприятий является динамично развивающимся на основе принципов системы контроллинга. Тем

не менее, для данных предприятий, несмотря на кажущееся благосостояние дел, актуальным остается вопрос модернизации существующей системы контроллинга.

В работе отмечено, что система контроллинга для каждого из исследуемых предприятий способствовала росту уровня качества управления, и, соответственно, повышению эффективности управления. Тем не менее, для повышения конкурентоспособности необходимо модернизировать данную систему с учетом специализации соответствующего предприятия.

В диссертационном исследовании сформулирован авторский подход к разработке теоретико-методических основ развития системы контроллинга на промышленном предприятии.

Выделен и обоснован ситуационный контроллинг, характерной чертой которого является изменение системы управления под воздействием внутренних и внешних условий существования промышленного предприятия, обусловленное стремлением руководства построить и сформировать систему управления таким образом, чтобы достичь наибольшего экономического эффекта при минимальных затратах.

Логичность выделяемого вида контроллинга очевидна. Как известно, оперативный и стратегический контроллинг находятся в постоянном и непрерывном взаимодействии. Так, оперативные решения служат реальным толчком (импульсом) для стабилизации стратегического положения предприятия. Таким образом, ситуационный (реструктуризационный) контроллинг предполагает наличие системы автоматизированного регулирования (то есть процесс взаимодействия оперативного и стратегического контроллинга).

Отмечено, что отличительной особенностью ситуационного контроллинга является тот факт, что он позиционируется преимущественно как некий симбиоз оперативного и стратегического контроллинга, соответственно, предполагающий точечное (ситуационное) использование инструментов оперативного и стратегического контроллинга (рис.2).



Рис.2 Ситуационный контроллинг

В работе выявлено, в большинстве случаев функции, выполняемые службой СМК, и службой контроллинга на промышленных предприятиях дублируются. Так, основной задачей СМК является не допущение ошибок в работе, которые могли бы привести к плохому качеству управления. В свою очередь, оперативный контроллинг ориентируется на конкретный результат и его основной задачей является оказываемое управляющее воздействие на процесс управления в том случае, если имеется препятствие на пути достижения прибыли.

Такое положение говорит о необходимости создания структурного подразделения, позволяющего качественно повысить уровень управления на предприятии, посредством мобилизации управленческих ресурсов и ликвидации дублирования управленческих задач.

Предложена интегрированная система СМК-СК (система менеджмента качества – система контроллинга), которая позволит комплексно решать внутренние и внешние задачи предприятия, и тем самым, перевести менеджмент промышленного предприятия на качественно иной уровень.

Симбиоз СМК и системы контроллинга предполагает понимание качества продукции уже не как соответствие стандартам, а позиционирует данное понятие как удовлетворение требований и потребностей общества, владельцев (акционеров) инвесторов, потребителей и сотрудников конкретного промышленного предприятия.

Представлены основные положения разработанной интегрированной системы СМК-СК (система менеджмента качества – система контроллинга).

Во-первых, предприятие является целостной системой с детерминированным набором целей, элементы которой тесно взаимосвязаны.

Во-вторых, деятельность предприятия ориентирована на достижение поставленных целей.

В-третьих, контроллинг позиционируется как координирующая, интегрирующая подсистема контура управления, обеспечивая инструментальную и методологическую основу поддержки процесса принятия управленческих решений.

В-четвертых, система менеджмента качества акцентирует внимание системы не только на качестве продукции, но и на качестве деятельности предприятия в целом.

В-пятых, предоставление и обеспечение эффективной работы предприятия на основе использования прогрессивных подходов: системного и процессного.

Отмечено, что важнейшим условием успешного внедрения данной модели является ясность понятий и доступность системы контроллинга.

На первых этапах внедрения интегрированной системы СМК-СК целесообразно добиться закрепления основополагающих условий достижения максимально возможных результатов, что обеспечивается за счет следующих моментов.

Во-первых, личное участие высшего руководства в процессе внедрения концепции интегрированной системы СМК-СК в практику предприятия.

Во-вторых, соответствующее варьирование корпоративной культуры предприятия, создание условий для повышения культуры и квалификации управляющего персонала низшего и среднего звена.

В-третьих, тотальное вовлечение персонала предприятия в процесс внедрения интегрированной системы СМК-СК.

Указанные факторы, по мнению автора, являются обязательными условиями эффективности и результативности внедрения интегрированной системы СМК-СК в жизнедеятельность промышленного предприятия.

С точки зрения автора, при построении службы интегрированной системы СМК-СК и формировании заданий (планов, мероприятий, процедур) на промышленном предприятии целесообразно учитывать и принимать во внимание дихотомический подход. Бесспорно, также необходимо соблюдение принципа системности, поскольку концепция контроллинга по своей сути (потенциально) предполагает комплексное и своевременное обновление существующей системы.

В работе предложен процесс внедрения интегрированной системы СМК-СК на промышленном предприятии, включающий следующие фазы (этапы) (рис.3).



Рис.3 Предлагаемый процесс внедрения СМК-СК

Отмечено, что вовлечение специалистов предприятия в систему контроллинга, а также пополнение службы контроллинга соответствующими кадрами из числа сотрудников конкретного предприятия является особенно актуальным в период кризиса. Использование кадрового ресурса (резерва) позволяет предприятию не только сэкономить время на поиск требуемых специалистов, но и значительно снизить расходы как на процесс подбора (поиска, выбора и т.п.) соответствующих менеджеров-контроллеров (в том числе контроллеров направлений), так и на оплату труда данных специалистов. Кроме того, данный шаг предопределяет возможность сохранения кадрового потенциала предприятия, укрепления его позиции путем ротации квалифицированных специалистов и вовлечение их в систему контроллинга.

В работе обосновано, что первостепенной задачей при построении службы интегрированной системы СМК-СК на промышленном предприятии выступает нейтрализация и ликвидация недостатков, свойственных системе традиционной диагностики производственной и управленческой деятельности предприятия, предполагающей:

- неорганизованность внутреннего контроля качества деловых процессов и систем управления,
- для осуществления диагностики в основном привлекаются низко квалифицированные специалисты (консультанты),
- механизм доведения выявленных недостатков не эффективен как и процесс их устранения,
- загруженность менеджеров и руководства предприятия аналитической информацией.

Рассмотрены два направления развития контроллинга на промышленном предприятии:

1. Теоретический (академический) – посредством организации курсов, преподавания соответствующих дисциплин, затрагивающих основные вопросы, касающиеся системы и концепции контроллинга.
2. Практический – посредством внедрения отдельных видов и направлений контроллинга в структуру промышленного предприятия.

Для оптимальной реализации предложенной автором модели интегрированной системы СМК-СК обосновано внедрение эффективной службы интегрированной системы СМК-СК (отдел СМК-СК). Эффективность работы данного подразделения может быть оценена, насколько выполняются соответствующие требования.

Во-первых, служба интегрированной системы СМК-СК должна иметь возможность получать необходимую ей информацию, из требуемых основных подразделений предприятия: планово-экономического и финансового отделов, отдела кадров и логистики и т.п.

Во-вторых, указанная служба должна иметь возможность реализовывать передовые методы планирования, мероприятия и процедуры аккумулирования и сбора аналитической информации.

В-третьих, отдел интегрированной системы СМК-СК должен иметь возможность своевременно и быстро передавать релевантные сведения до соответствующих менеджеров и руководства предприятия.

В-четвертых, служба интегрированной системы СМК-СК должна сохранять свою автономность от других отделов (по большей части от финансового).

И, наконец, в-пятых, указанная служба должна иметь возможность привлекать необходимых сотрудников для сбора дополнительной информации и консультантов со стороны, если это потребуется.

Представлена комплексная система оценки эффективности интегрированной системы СМК-СК.

Отмечено, что комплексную оценку и анализ эффективности деятельности службы интегрированной системы СМК-СК на предприятии целесообразно проводить с применением системного подхода (согласно иерархии целей и соответствующих критериев их достижения).

При таком подходе рекомендуется рассматривать систему эффективности как подсистему управления, состоящую из двух групп показателей:

- абсолютные показатели, выступающие как суммарный экономический эффект, то есть, как некая совокупность, имеющихся в распоряжении промышленного предприятия ресурсов (кадровый потенциал, финансовые, материальные, природные ресурсы и т.п.);

- относительные показатели, рассматриваемые как конкретные (частные), конкретизирующие состояние соответствующих (частных) сфер (направлений) деятельности промышленного предприятия.

Оценку эффективности деятельности службы интегрированной системы СМК-СК на предприятии целесообразно проводить по следующим направлениям:

- реализация поставленных перед службой задач,
- повышение эффективности функционирования предприятия по целевым параметрам.

В работе в качестве критериев оценки эффективности внедренной интегрированной системы СМК-СК так же рассмотрены следующие:

- улучшение экономических показателей,
- сокращение времени на принятие решений.
- освобождение высшего руководства и менеджеров предприятия от анализа рутинной аналитической информации,

- рациональное использование имеющихся ресурсов,
- повышение уровня квалификации управленческого персонала,
- структурирование разграничений ответственности и полномочий, их балансировке,

- построение оптимального документооборота,
- прозрачность и управляемость бизнес – системой предприятия,
- повышения качества управления предприятия в целом.

К количественным показателям эффективности интегрированной системы СМК-СК автор отнес следующие:

- формирование сбалансированной системы менеджмента,
- точность в выполнении планов предприятия,
- своевременное и актуальное доведение релевантной и достаточной информации до соответствующих сотрудников предприятия,
- высокий уровень качества выполняемых работ и осуществляемых операций,
- увеличение доли чистой прибыли предприятия,
- высокий уровень инвестиционной привлекательности для партнеров,
- высокая доля квалифицированного персонала,
- сокращение числа управленческих уровней предприятия,
- уменьшение производственных и непроизводственных расходов,
- снижение любых видов издержек и затрат,
- повышение эффективности использования ресурсов,
- рост рентабельности предприятия в целом,
- увеличение стоимости предприятия.

При этом следует различать эффективность системы менеджмента качества предприятия (качество процессов и структуры управления) и эффективность оперативного контроллинга (пропорциональное соотношение между результатами функционирования предприятия и затрачиваемыми усилиями и расходами).

Предложено определять эффективность системы интегрированной системы SMK-CK может при помощи следующей формулы (формула 1):

$$\mathcal{E}_{\text{смк-ск}} = \mathcal{E}_{\text{смк}} + \mathcal{E}_{\text{ск}}, \quad (1)$$

где $\mathcal{E}_{\text{смк-ск}}$ - эффективность системы интегрированной системы SMK-CK,

$\mathcal{E}_{\text{см}}$ - эффективность системы менеджмента качества предприятия,

$\mathcal{E}_{\text{ск}}$ - эффективность системы контроллинга.

В свою очередь, эффект интегрированной системы SMK-CK определяется как совокупность эффекта от экономической, социальной и социально – экономической деятельности.

Кроме того, отметим, что эффективность системы контроллинга, также как эффективность системы менеджмента качества представляет собой пропорциональное соотношение между результатами функционирования предприятия и затрачиваемыми усилиями и расходами.

Таким образом, эффективность системы интегрированной системы SMK-CK определяется при помощи использования формулы 2.

$$\mathcal{E}_{\text{смк-ск}} = (\mathcal{E}_3 + \mathcal{E}_{\text{сз}} + \mathcal{E}_c) / (3_{\text{тр}} + 3_{\text{ф}} + 3_{\text{м}} + 3_{\text{н}} + 3_{\text{пр}}) \quad (2)$$

где $\mathcal{E}_{\text{смк-ск}}$ - эффективность системы интегрированной системы SMK-CK,

\mathcal{E}_3 - эффект от экономической деятельности, рассчитываемый как разница между получаемой выгоды и расходами),

$\mathcal{E}_{\text{сз}}$ – эффект от социально – экономической деятельности предприятия (улучшение условий труда и т.п.), составляющий 10 % от экономического эффекта (\mathcal{E}_3),

$\mathcal{E}_{\text{с}}$ – эффект от социальной деятельности, составляющий 5 % от экономического эффекта (\mathcal{E}_3),

$\mathcal{Z}_{\text{тр}}$ – затраты на оплату труда (трудовые затраты),

$\mathcal{Z}_{\text{ф}}$ – финансовые затраты,

$\mathcal{Z}_{\text{м}}$ – материальные затраты,

$\mathcal{Z}_{\text{н}}$ – затраты на поиск, сбор, анализ необходимой и достаточной информации (4 % от $\mathcal{Z}_{\text{тр}}$),

$\mathcal{Z}_{\text{пр}}$ – затраты на принятие решений (2% от $\mathcal{Z}_{\text{тр}}$).

Автором предлагается использование экспертных методов для анализа эффективности интегрированной системы СМК – СК с использованием формул 3 и 4.

Оценку деятельности службы СМК-СК сотрудниками подразделений осуществляется на основании формулы 3.

$$O_i = \sum_{n=1}^n O_{in} / n \quad (3)$$

где O_i – оценка i-ого субъекта,

O_{in} – количество баллов, соответствующих ответу i-ого субъекта на n-ый вопрос,

N – количество вопросов.

Оценка эффективности работы службы интегрированной системы СМК-СК определяется по формуле (4):

$$O = \sum_{s=1}^s O_i / s \quad (4)$$

где O – оценка эффективности деятельности службы интегрированной системы СМК-ОК,

O_i – оценка i-ого субъекта,

s – количество субъектов.

Далее оценивать деятельность службы интегрированной системы СМК ОК целесообразно по следующей шкале (диапазону):

4-5 баллов – работа службы интегрированной системы СМК-ОК эффективна.

3 балла – деятельность службы оценивается как удовлетворительная.

2 балла – работа службы интегрированной системы СМК-ОК является неудовлетворительной, необходимо произвести анализ причин низкой эффективности функционирования службы

0-1 балл – деятельность службы неэффективна. Следует пересмотреть работу специалистов – контроллеров, их компетентность.

В работе дана оценка эффективности службы СМК-СК на ФГУП «Воткинский завод» на основе предлагаемой системы оценки (таблица 3).

Таблица 3

**Результат оценки деятельности службы СМК-СК
на ФГУП «Воткинский завод»**

Субъекты, их оценки	Вопросы анкеты										Среднее значение
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
№ 1	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4,2
№ 2	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4,4
№ 3	3	4	4	5	5	4	4	5	5	3	4,2
№ 4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	5	4,3
№ 5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4,2
№ 6	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4,4
№ 7	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4,5
№ 8	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4

Таким образом, эффективность службы СМК-СК на ФГУП «Воткинский завод» равна 4,3, что говорит о достаточном уровне эффективности данной службы.

Обосновано, что оценка эффективности по рекомендуемой схеме необходима для промышленных предприятий и, как следствие, целесообразна, прежде всего:

- во-первых, для разработки и формирования планов промышленного предприятия,
- во-вторых, для повышения эффективности оперативного и стратегического менеджмента предприятия,
- в-третьих, для разработки и принятия обоснованных и рациональных управленческих решений по всем направлениям деятельности предприятия,
- в-четвертых, для реализации инновационных и инвестиционных проектов предприятия.

В работе отмечено, что анализ и оценку степени выполнения службой интегрированной системы СМК-СК поставленных перед ней задач возможно при помощи таких методов, как анкетирование, интервьюирование, опрос, тестирование, а также применения графических методов (графики, диаграммы).

Автором предложено использование Диаграммы соответствия планам для оценки степени достижения поставленных целей и решения обозначенных задач с заданным качеством. К отмеченным преимуществам отнесены: наглядность, простота и лаконичность.

Раскрыт механизм составления Диаграммы соответствия планам. Процесс формирования и построения Диаграммы соответствия планам состоит из нескольких этапов: сбор, аккумулирование и обработка аналитической информации; группировка релевантной информации; анализ полученных данных; сравнение фактических показателей с плановыми; разработка чертежей; построение диаграммы; выявление отклонений и их причин

На основании полученных данных целесообразно составить циклический график обнаруженных отклонений, отражающий их динамику во времени, что позволит проследить эффективность устранения выявленных недостатков.

При этом сначала по каждому подразделению составляются следующие наглядные иллюстрации:

- индивидуальный график работы подразделения (табл. 4),
- диаграмма причин отклонений (рис.4),
- диаграмма соответствия планам (рис.5).

Анализ эффективности системы СМК-СК на ФГУП «Воткинский завод» позволил получить следующие результаты.

Таблица 4

Индивидуальный график работы планово-экономического отдела

	<i>Содержание мероприятия</i>	<i>Процент выполнения</i>	<i>Исполнители</i>
1	Формирование мероприятий по экономическому планированию на определенный период	100 %	Руководитель и специалисты планового отдела
2	Формирование проектов текущих планов подразделениями предприятия по всем видам деятельности в соответствии с заказами потребителей продукции, работ (услуг) и заключенными договорами, а также обоснований и расчетов к ним	100 %	Руководитель и специалисты отдела, сотрудники служб, соответствующих подразделений
3	Разработка стратегии с целью адаптации его хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям	96 %	Руководитель и специалисты отдела, сотрудники соответствующих подразделений и служб предприятия
4	Составление среднесрочных и долгосрочных комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности ФГУП «Воткинский завод»	95 %	Руководитель и специалисты отдела, сотрудники служб, соответствующих подразделений
5	Доведение плановых заданий до подразделений ФГУП «Воткинский завод»	100 %	Руководитель и специалисты отдела, сотрудники служб, соответствующих подразделений
6	Подготовка заключений на проекты оптовых цен на продукцию, поставляемую предприятию	100 %	Руководитель и специалисты планового отдела, сотрудники соответствующих служб предприятия
7	Разработка методических материалов по технико-экономическому планированию деятельности подразделений предприятия, расчету экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, организационно-технических мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности продукции, работ	100 %	Руководитель и специалисты планового отдела, сотрудники соответствующих подразделений и служб предприятия
8	Разработка мероприятий по эффективному использованию инвестиций, повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек на производство и реализацию продукции, повышению рентабельности производства и прибыли	100 %	Руководитель и специалисты планового отдела, сотрудники соответствующих подразделений и служб предприятия
9	Разработка прогрессивных плановых технико-экономических нормативов материальных и трудовых затрат, проектов оптовых и розничных цен на продукцию ФГУП «Воткинский завод», тарифов на работы (услуги) с учетом спроса и предложения	100 %	Руководитель и специалисты планового отдела, сотрудники служб, соответствующих подразделений
10	Контроль за выполнением подразделениями предприятия плановых заданий, а также статистический учет по всем производственным и технико-экономическим показателям работы предприятия, подготовку периодической отчетности в установленные сроки, систематизацию стат. материалов	100 %	Руководитель и специалисты планового отдела, сотрудники соответствующих подразделений и служб предприятия
11	Проведение комплексного экономического анализа всех видов деятельности ФГУП «Воткинский завод»	97 %	Руководитель и специалисты планового отдела
12	Методическое руководство и организация работы по учету и анализу результатов производственной деятельности	100 %	Руководитель и специалисты планового отдела
13	Разработка унифицированной документации, экономических стандартов, внедрение средств механизированной и автоматизированной обработки плановой и учетной информации	95 %	Руководитель и специалисты планового отдела
14	Мониторинг деятельности ФГУП «Воткинский завод»	96 %	Руководитель и специалисты планового отдела

Таким образом, видим, что по 3, 4, 7, 13 и 14 позициям (таблица 4) процент выполнения составляет в среднем 96 %, что и послужит материалом для дальнейшего анализа.

Диаграмма причин отклонений будет иметь следующий вид (рис.4).

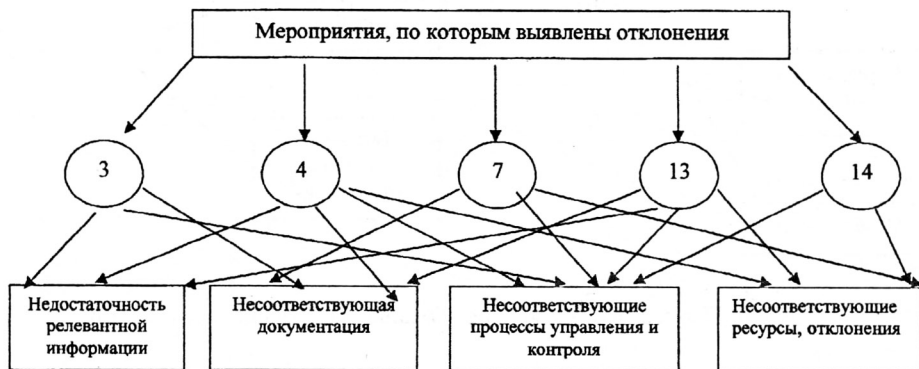


Рис.4 Диаграмма причин отклонений в деятельности планово-экономического отдела ФГУП «Воткинский завод»

Таким образом, на представленной схеме четко видны причины неполного выполнения планов отдела, а также прослеживаются их взаимосвязи и предпосылки необходимых преобразований.

Диаграмма соответствия планам будет иметь следующий вид (рис.5).

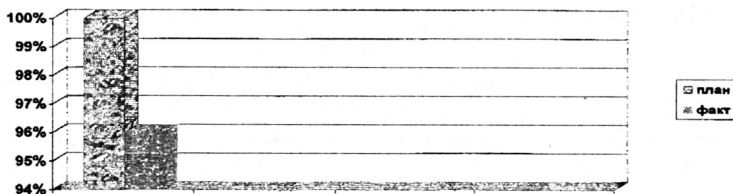


Рис.5 Диаграмма соответствия планам деятельности планового отдела ФГУП «Воткинский завод»

Служба интегрированной системы СМК-СК на основании полученных графических материалов составляет сводную диаграмму – Тотальный график соответствия (рис.6).

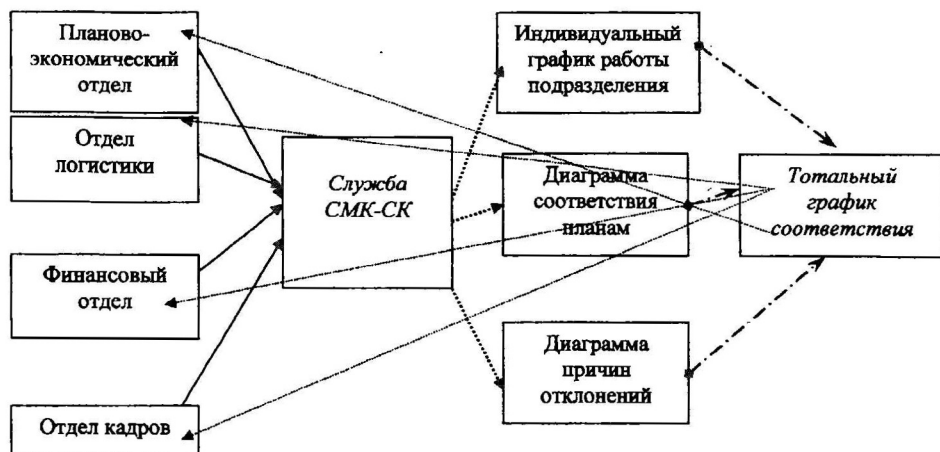


Рис.6 Процесс формирования Тотального графика соответствия

Обосновано, что интегрированная система СМК-СК позволит руководству промышленного предприятия решить внутренние задачи (увеличение доли чистой прибыли, оптимизация производственного процесса, организация рационального управления предприятием, использование перспективных методов управления, внедрение передовых концепции в практику промышленного предприятия, сокращение издержек производства и тому подобное), так и внешние (повышение конкурентоспособности, увеличение доли на рынке (внутреннем, внешнем), расширение клиентской базы, увеличение инвестиционной привлекательности).

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Монографии

1. Глухова Н. Н. Инновационный подход к управлению предприятием на основе принципов контроллинга // Глухова Н. Н. «Инновационные технологии в различных секторах экономики»: монография / Н. Н. Глухова [и др.]; под ред. А. Ф. Штурбабина. – Воронеж: ВГПУ 2008, с.5-18 (глава 1), 7 п.л. (личный вклад - 1 п.л.).

2. Глухова Н. Н. Управление развитием современного предприятия на основе принципов оперативного контроллинга // Коллективная монография «Россия в 21 веке: модель устойчивого развития Воронеж, ВГПУ, 2009. – 258 с. ISBN 978-5-88519-565-2, (глава 2), с.36-64, 16 п.л. (личный вклад - 1,6 п.л.).

Статьи в изданиях, рекомендуемых ВАК РФ

3. Глухова Н. Н. Контроллинг: необходимость и перспектива развития // «Вестник» СГСЭУ, № 1, 2009. С.35-38, (0,5 п.л.).

4. Глухова Н. Н. Особенности формирования системы контроллинга на средних и крупных промышленных предприятиях // «Вестник» СГТУ, № 2 (39) Выпуск 2, июнь 2009. – с.163- 168,(0,5 п.л.).

5. Глухова Н. Н. Моделирование системы оперативного контроллинга // Вестник № 2 (31), 2010, СГСЭУ, с.50-53, (0, 5 п.л.).

Статьи и тезисы в других изданиях

6. Глухова Н. Н. Контроллинг – концепция будущего // Материалы IV региональной научно-практической конференции БФ СГСЭУ (17-19 апреля 2007 г.). – Балашов: Издат. центр «Николаев», 2007г., с.117-119, (0,2 п.л.).

7. Глухова Н. Н. Российская специфика внедрения системы контроллинга // Региональная научно - практической конференция МФ СГСЭУ «Российское общество: от стабилизации к развитию», Марковский филиал СГСЭУ (16 мая 2007), Издат. центр СГСЭУ, с.24 -27, (0,25 п.л.).

8. Глухова Н. Н. Повышение конкурентоспособности как результат контроллинга //IV Всероссийская научно-практическая конференция «Конкурентоспособность предприятий и организаций» (ВК-21-7), Межотраслевой научно-информационный центр, Пенза, (май 2007), с.65-68 (0,25 п.л.).

9. Глухова Н. Н. Контроллинг как результат инновационной деятельности на российских предприятиях // II Международная научно-практической конференция «Инновационная деятельность и инвестиционная привлекательность предприятия», (МК-37-47, Институт государственной службы и управления, Пенза (апрель 2007), с.52-55, (0,25 п.л.).

10. Глухова Н. Н. Контроллинг как эффективный метод управления фирмой // VI международная НПК «Стабилизация экономического развития РФ», Пенза: РИО ПГСХА, октябрь, 2007 г. 64-66с, (0,2 п.л.).

11. Глухова Н. Н. Оперативный контроллинг в системе предприятия // Всероссийская НПК. «Проблемы кооперативного движения в условиях формирования инновационного системы образования и экономики», Воронеж, 2008 г, с.58-64, (0,3 п.л.).

12. Глухова Н. Н. Методологические особенности контроллинга как перспективы развития российской экономики // VII Всероссийская НПК «Проблемы и перспективы российской экономики», Приволжский Дом знаний, Пенза, март, 2008, с.62-65, (0,25 п.л.).

13. Глухова Н. Н. Контроллинг: инновационный стиль управления // «Инновационные методы и подходы в экономике, управлении и образовании». Материалы межвузовской НПК, Балашов, 2008, с.151 – с.156, (0,3 п.л.).

14. Глухова Н. Н. Организация контроллинга на предприятии // Теория и практика экономики управления современной организацией. Сборник научных трудов, Саратов: СГСЭУ, 2008, (0,5 п.л.).

15. Глухова Н. Н. Организация и функционирование службы контроллинга на промышленном предприятии // Международная НПК «Тенденции развития современного общества: пути преодоления экономического кризиса». Центр профессионального менеджмента «Академия бизнеса». Академия управления г.Саратов, 27 апреля 2009 г., с.67-69, (0,25 п.л.).

16. Глухова Н. Н. Исследование системы контроллинга на крупном предприятии // Теория и практика экономики управления современной организацией . Выпуск 2. Издательство «Научная книга», Саратов, 2009 – с.24-27 (0,3 п.л.).

17. Глухова Н. Н. Менеджмент инновационного развития предприятия на основе концепции оперативного контроллинга // VII-я всероссийская научно-практическая конференция с зарубежным участием «Инновационная экономика и промышленная политика региона», 30 сентября 2009 г. — 3 октября 2009 г. Санкт-Петербург Т2. – СПб.: Изд-во Политехн.ун-та. 7422-2386-3. с.55-58, (0, 3 п.л.).

18. Глухова Н. Н. Перспективы развития региональной экономики на основе внедрения системы контроллинга // I – я Всероссийская НПК «Регионы России: проблемы, перспективы, решения», ООО НИЦ «Стратегия», 10 августа 2009 г., Москва.: Сборник научных трудов / НИЦ «Стратегия».. ISBN 978-5-317-02985, с.132-136, (0, 3 п.л.).

19. Глухова Н. Н. Контроллинг как инновационная модель бизнеса // Всероссийская НПК «Актуальные проблемы социально – экономического развития организации», Саранск, 2010, - 216 с. ISBN 978-5-7103-2213-0, с.98-101, (0, 25 п.л.).

20. Глухова Н. Н. Перспективы развития предприятия на принципах оперативного контроллинга // X Всероссийская НПК «Актуальные вопросы экономических наук», Центр развития научного сотрудничества, Новосибирск, 25 декабря 2009. – 278 с. ISBN 978-5-94301-113-3, с.228 – 233, (0, 3 п.л.).

21. Глухова Н. Н. Алгоритм внедрения модернизируемой системы контроллинга // // Теория и практика экономики управления современной организацией. Выпуск 3. (0,3 п.л.)

22. Глухова Н. Н. Оценка эффективности системы оперативного контроллинга // Международная НПК «Современная картина научных исследований, Екатеринбург. Ежемесячный научный журнал «Дискуссия», № 5 май 2010. с.32-35 (0,35 п.л.).

23. Глухова Н. Н. Моделирование производственных систем посредством методологии контроллинга // Международная НПК «Актуальные вопросы современной науки». Таганрог. 31 мая 2010, с.168-171 (0,35 п.л.).

Подписано в печать 15. 09. 10

Формат 60х84 1/16 Бумага типогр. № 1

Уч. изд. л. 1, 7. Тираж 100 экз. Заказ № 402
410003, Саратов, ул. Радищева, д. 89, СГСЭУ

